

项目成本管理办法

第一章 总 则

第一条 为加强工程项目成本管理，规范工程项目成本管理行为，提高经济效益，根据国家有关规定，结合我司实际，特制定本办法。

第二条 项目成本管理的原则是：开源与节流相结合；全员、全过程地动态管理；实行“量价分离”和项目成本核算制；责权利相结合等。

第三条 项目经理部为工程项目成本管理责任中心，项目经理对工程从开工到竣工的全过程成本管理及其经济效果负全部责任。

第四条 项目成本管理实行全额承包责任制和成本核算制，由公司和项目经理部共同测算项目经理部的工程承包收入，经双方认可后以责任书的形式确定。

第五条 项目成本管理的内容包括成本预测与计划、成本实施、成本核算、成本分析和经济活动分析、成本责任考核、工程款回收管理以及成本管理数据库的建设等。

第六条 项目成本核算制一律采用制造成本法或责任成本法，即项目经理部只管理和核算承包范围内的成本盈亏情况，分公司汇总核算全部的工程成本。

第七条 项目成本核算制包括预算成本（责任成本）、实际成本核算，两项成本的计算口径应保持一致。

第八条 公司在项目成本管理工作中的主要职责是：

- 1、制定各项生产要素内部结算价格和劳务分包、材料采购等招标制度，建立内部模拟市场；
- 2、及时测算、调整项目承包收入，明确项目责任成本目标；
- 3、核定项目资金使用计划和范围，协助项目催收工程款；
- 4、审核项目奖金发放标准；
- 5、管理、合并、汇总核算工程项目全部成本；

- 6、规范、检查和指导项目成本管理各项工作；
- 7、考核项目经理部的工作业绩；
- 8、负责收集项目成本测算资料，建立成本测算数据库。
- 9、负责规划、建立公司项目成本核算、资金管理网络系统，逐步实施项目成本核算、资金结算等业务异地零距离管理。
- 10、随时掌握市场投标报价情况，根据不同投标报价体系研究、制定项目承包的合理方法与水平。

第九条 公司应建立成本核算制，包括人工费管理及结算制度、限额领料制度、物资盘点和实物计量制度、机械管理及租赁结算办法、费用开支办法、成本考核与奖罚制度、工程验工报量制度等。

第十条 项目经理部应建立成本管理责任体系，主要包括项目各业务部门、岗位及作业层的成本管理责任制。成本管理责任制应有详细的量化责任目标和考核奖罚标准，并实行动态管理。

第十一条 项目各业务系统或业务员的主要成本管理职责为：

物资员：建立健全各类材料收发、领用数量金额台帐；按月编制各类材料的需用量计划和月耗报表，并报成本员；制订材料费控制目标，严格执行限额领料；定期对库存物资进行盘点并做好盘点记录，及时将材料库存和耗用情况与成本员核对，做到帐物相符、帐证相符；按月对材料费的节超原因进行分析并提供分析资料；负责零星材料的采购及价款结算的审核工作，严格控制采购价格；各类材料价格、实际消耗等信息数据库的建设。

生产计划统计员：建立健全各项生产统计台帐；按月编制计划工作量；严格按照施工技术组织措施计划进行施工；按月编制验工月报，并分析统计报量与结算收入产生差异的具体原因；按月分析生产过程中各环节成本升降的原因，减少施工环节的各种浪费；

负责项目生产计划、统计信息数据库的建设。

机械员：建立健全机械设备使用台班、金额台帐；根据月度计划工作量编制机械设备使用计划和控制目标；合理利用机械设备，减少设备闲置；提供月度机械费节超原因分析资料；负责机

械设备使用情况信息数据库的建设。

预算员： 编制各项成本费用预算 ； 配合成本员编制成本控制目标； 及时办理各类中间结算和变更签证、 索赔手续； 协助有关人员回收工程款； 负责对分包单位及民建队各类款项的结算与审核， 及时向成本员提供有关结算资料； 配合成本员对成本的节超情况进行认真分析。

成本员： 建立健全成本核算台帐 ； 根据有关人员提供的计划资料按月编制成本计划 ； 按时编制资金使用计划及奖金申报， 控制非生产性费用的开支 ； 及时进行成本核算、 分析并反馈有关成本信息； 组织成本分析及经济活动分析； 负责成本核算数据库的建设。

劳资员： 建立健全人工费耗用明细台帐 ； 根据月度计划工作量编制人工费需用计划和控制目标报成本员 ； 监督和审核计划外用工、 非生产用工和计时工的开支 ； 及时办理各项人工费结算， 负责人工费结算的审核等工作 ； 按月提供人工费的节超原因分析资料；

加强对劳务队伍的管理， 协助公司对劳务队伍的招标工作； 负责人工费信息数据库的建设。

技术员： 编制施工技术组织措施计划， 优选施工方案 ； 监督和指导生产人员落实技术组织措施 ； 应用先进技术， 努力降低成本； 负责项目技术应用信息数据库的建设。

第十二条 除在公司附近且属小型的项目可由公司兼管其成本核算以外， 其他项目应有专职成本员。 成本员应由业务能力强、 政治思想觉悟高、 责任心强的财务人员担任， 并经过公司审核后才可上岗。

第二章 项目成本计划与控制

第十三条 项目成本计划包括项目总的计划成本、 月度或节点计划成本。

1、 项目经理部应根据内部承包基数， 结合自身实际， 编制详细的施工预算和成本控制计划措施， 确定项目成本控制总的计划目标。

2、 项目经理部应结合项目工期要求将总计划成本进行分解， 并以责任状的形式明确各作业层、 各岗位的成本控制计划目标。

3、项目必须按月编制计划成本，由相关责任部门根据分公司下达的生产计划，编制当月各项成本费用开支计划，成本员进行归集、汇总并根据“本量利”原理测算当月保本点。

第十四条 项目成本控制应按如下基本要求进行：

1、人工费的控制：原则上应采取招投标办法，主要通过总量控制、单价控制、定额控制和工资含量控制。

2、材料费的控制：实行“量价分离”原则，即采购环节应严格实行招投标制，使用环节应严格执行限额领料制度；对于没有消耗定额的材料应实行计划管理，按指标进行控制；对零星材料的采购应实行货比三家；应尽量减少材料采进场二次搬运与损耗。另外，现场材料应有收、发、领、退等帐簿记录，并定期盘点、与成本员核对。

3、机械费的控制：机械设备的使用一律采用内部租赁。因生产急需，内部租赁无法满足生产，可以通过公司向外单位租赁或购置设备，但必须确定合理的租赁台班定额和购买价格。

项目应加强机械设备使用台班的计划管理，减少闲置，提高效率。同时，应加强对机械设备维修与保养，提高设备的完好率和利用率。

4、间接费用的控制：项目应制定有关的规章制度和费用开支范围与标准，做到有计划，有考核。各项费用实行包干，节约有奖，超支罚款。严格执行各项费用开支计划和开支权限。对现场管理人员工资、补贴应严格遵守公司工资标准及国家工资含量政策有关规定；发放奖金必须先报奖金发放申报表，经公司（分公司）批准后方可发放。

5、其他费用的控制：控制材料转运次数，减少材料二次或多次搬运费；合理安排施工，确保冬雨季施工不受影响；注重节约能源，控制施工水、电的使用。

第十五条 项目成本控制必须认真贯彻增收节支、全员控制、责权利相结合的原则，实行归口管理。

第十六条 项目应成立成本控制跟踪小组，全面负责项目成本管理的组织实施工作，并建立定期成本管理汇报制度。

第十七条 在成本控制过程中要正确处理好成本、质量、安全、现场文明施工等之间的关系，力争做到经济效益与社会效益两不误。

第三章 项目成本核算

第十八条 项目成本核算应严格按照《施工企业会计制度》、《施工、房地产开发企业财务制度》所规定的内容，逐月进行成本核算。

第十九条 成本核算对象、核算方法一经确定，不得随意改变，并应与施工项目管理目标成本的界定范围相一致。

第二十条 项目成本核算应遵循权责发生制原则、收入与费用配比原则，真实、准确、及时地反映成本费用的开支情况，不得以暂估成本、计划成本或预算成本代替实际成本。

第二十一条 项目成本核算制应坚持实际形象进度、实际产值、实际成本“三同步”的原则，严格划清成本界限，即划清内部承包合同范围以内的成本与承包合同以外的成本界限，划清已完工程成本与未完施工成本的界限，划清本期成本与下期成本的界限。

第二十二条 项目成本核算的基本程序为：

1、根据当月统计验工报量按照项目承包合同规定计算项目当月的收入及上交款，编制有关凭证。

项目当月结算收入 = 当月统计验工报量 * (1 - 上交比率)

项目当月应上交款 = 当月统计验工报量 * 上交比率

2、根据当月发生的人工费、材料费、机械使用费等原始凭证，归集各项成本费用，编制记帐凭证。

3、计算当月应分摊和计提的有关费用，编制相关凭证。

4、结转已完工程实际成本。

5、结转损益，计算工程结算利润。

6、编制工程成本表。

第二十三条 工程结算收入的确认与入帐依据：

1、必须以实际收到的现款或发包单位签字认可的验工月报，或监理等中介机构同意并保证监督执行的有关资料为收入实现和入帐的依据。

2、工程项目现场临时签证、设计变更等收入必须以发包方签字认可的价款列入工程结算收入，并根据内部承包合同的规定调整项目承包价格。

3、确实无法满足上述条件的，应由生产部门提供详细的验工月报，并经预算负责人、生产负责人和项目经理签字以后，作为收入的入帐依据，严禁冒报、虚报或瞒报实际产值。若发现以前月份所报产值与实际存在差异，应及时予以调整，并详细说明原因。

4、工期奖应以实际收到的现款作为收入依据，并按照内部承包合同规定的分成比例计算项目工程结算收入。

第二十四条 项目实际成本核算必须严格执行国家关于成本开支范围和费用开支标准的规定，正确计算施工过程中发生的各项费用，正确计算已完工程和未完工程成本。

第二十五条 项目有关人员应按月办理分包单位工程价款、人工费、机械租赁费等结算工作，成本员必须以有关人员提供的结算单据作为成本核算依据，没有相关人员提供的有效结算依据或书面签字资料，成本员不得随意估算成本。

第二十六条 项目应按月编制成本报表，提供成本分析资料。

第四章 项目成本分析与考核

第二十七条 成本分析应按照“量价分离”的原则，采用对比分析等方法，对实际工程量与预算工程量、实际消耗量与预算消耗量、实际价格与采购价格（或预算价格）、各种费用实际发生额与计划发生额等进行对比分析。

第二十八条 项目成本分析应按月进行，成本员应分别对人工费、材料费、机械使用费等量差节约、价差节约及其原因情况进行详细分析，编制成本分析资料。

第二十九条 项目经理应根据成本分析资料，定期或不定期地组织有关部门和人员进行经济活动分析，并将分析结果形成文件资料予以保存，为今后成本偏差的纠正与预防、成本控制方法的改进、制定下步成本控制对策与措施以及成本考核等提供依据。

第三十条 项目成本考核按阶段可分为节点考核和竣工考核相结合的方法。

1、节点考核主要根据全额承包责任书的有关内容，对各责任单位和责任人的成本目标完成情况按月进行考核，并将考核结果作为发放当月奖金或岗薪的主要依据。

2、竣工考核按如下步骤进行：

项目竣工验收后，应立即组织有关人员办理竣工结算，确定工程最终造价。工程最终造价确定后，按照承包合同的规定，划分并结算项目承包成本收入。

整理汇总有关成本核算资料，并将工程自开工至竣工后的预算承包收入和实际总成本进行汇总。同时，填写项目承包兑现各项指标完成情况，报经有关部门审核。

以书面形式申请对该项目进行经济责任承包的考核与兑现。

公司成立审计小组，对项目承包收入、各项成本费用及债权债务进行核实以后，确定项目承包实际成本及成本降低率，起草审计报告，提交分公司经理审定。

审核完毕后，分公司根据承包合同视不同情况予以兑现。

第三十一条 成本考核应分层进行，即公司考核项目，项目考核岗位及作业层，项目对公司有关职能部门也应进行考核。

1、公司对项目考核的主要内容是：（1）成本管理基础资料的编制及上报情况；（2）各项成本控制目标的实现情况及其真实性；（3）综合指标的完成情况；（4）工程款的回收情况；（5）上交款的完成情况（必须全额完成上交）等。

2、项目对岗位及作业层考核的主要内容是各项基础工作的完成情况 & 成本控制目标的实现情况。

3、项目对公司有关职能部门的考核主要是考核公司职能部门在成本管理工作 & 中应履行的职责 & 义务是否落实。